

CAI
PWI
-1995
R27



3 1761 11709519 0

The Real Property National Investment Strategy: Community-based Investment Strategies

This fact sheet is one of a series about the Real Property National Investment Strategy (NIS)—what it is and how it works to bring a more disciplined, business-like approach to the \$1.6 billion that Public Works and Government Services Canada (PWGSC) invests in real property each year on behalf of its clients and government. This sheet focuses on Community-based Investment Strategies (CBIS) of NIS which respond to the unique needs for office and general purpose facilities found in urban centres and other locations across Canada with significant concentrations of government real property. We discuss the roles of CBIS as part of the planning approach of NIS, and how these community strategies contribute to our efforts to manage federal real property more strategically and cost-effectively on behalf of our clients and government.

The National Investment Strategy and CBIS

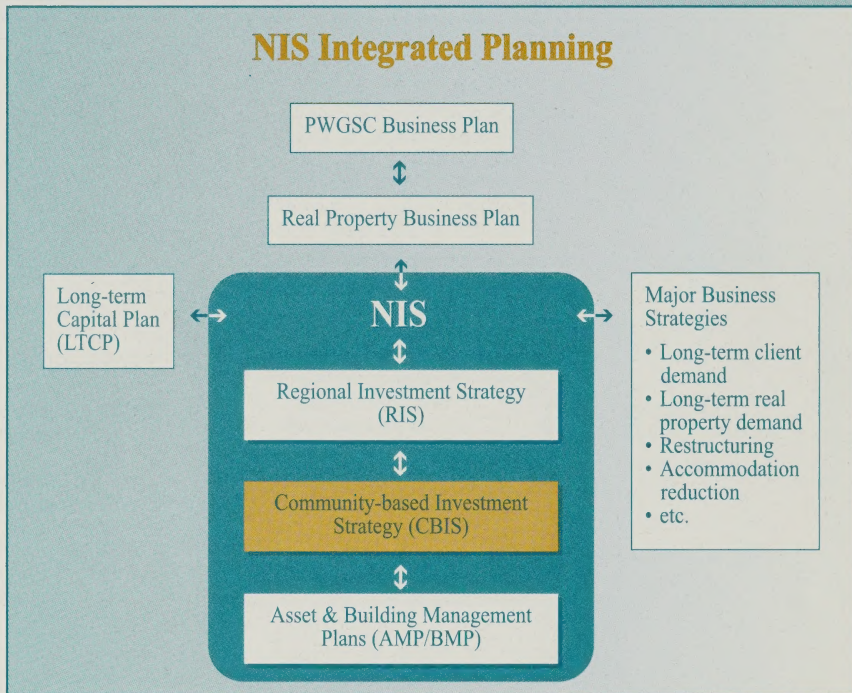
PWGSC's Real Property National Investment Strategy provides the national strategic perspective and decision-making framework for the Department's real property investments and all the work we do to acquire, manage, maintain, renovate, restore, dispose and divest the assets we either own or lease through the Real Property Program.

The Community-based Investment Strategy is a key part of NIS. As the figure outlining the Real Property Strategic Planning approach illustrates, the CBIS is one of four levels of asset and investment plans we use in our real property management régime. This four-tier planning approach allows us to ensure that our investment decision-making is consistent, linked, responsive to client needs and government priorities, and supported at the national, regional, community and individual asset and building levels.



At the lowest tier of planning we have Asset and Building Management Plans which govern decision-making at the individual asset level. These plans both respond to and feed into our community and regional-level investment strategies which guide our investment decisions at these levels. In turn, CBIS and RIS-level strategies feed into and respond to the national strategy, which takes into account overriding

for facilities at the community level. The CBIS comprises both a response to the demand by clients for facilities at the local level, as well as a key supply investment and management planning tool. It responds to federal government priorities, client needs and plans, and major investment, inventory and asset management issues and needs at the local level, all in a single, focused plan of action. Although the



government priorities, total demand for facilities and other macro factors which condition our national investment and long-term capital planning. All of these levels are interdependent. All are vitally important because they provide both essential input to NIS as well as key mechanisms for delivery of NIS at regional, community and individual asset levels.

CBIS Defined

A community-based investment strategy is simply a long-term — usually 10 years — strategic real property investment plan that guides capital, operating and lease expenditures

CBIS is intended to cover a 10-year period, each strategy undergoes a complete review of its planning assumptions and other variables at least once every five years.

A CBIS document typically comprises:

- a complete external environment and real estate market analysis;
- an assessment of aggregate tenant demand;
- a full internal and external supply analysis;
- an investment strategy that includes issues, opportunities and risk analyses, investment options, and recommendations for action;

- an implementation plan that includes migration plans, delivery schedules, project plans, funding requirements, client impact assessments, and facilities impact analyses and plans; and
- a communications plan that ensures clients, stakeholders and the public are informed of all major or significant changes affecting their operations and community.

CBIS: Responding to Local Conditions

The CBIS's key contribution is that it makes the national-level investment strategy more responsive and flexible to the unique local needs of an individual town, city or other community, while responding to national investment priorities and directions.

In each CBIS we look at the specific economic factors at play in each community, assess the local real estate market, and take into account local urban planning considerations and the total urban area profile. We also analyze the mix and profile of clients, their needs for office and other facilities, and the inventory of available facilities in the area — Crown-owned and leased.

With the CBIS in place, we not only can make investment decisions that are sensitive to local conditions and expectations and will satisfy individual client requirements for safe, healthy and productive work environments, we can also take into account local variables in our strategic decision-making at the national level.

CBIS: Tailored Coverage for each Community

CBIS size, complexity and detail will vary with the level of client demand, impact of government priorities, and the volume of PWGSC and other government holdings in any given community. In general terms, however, usually we will develop CBISs based on the size of holdings in communities. However, we also prepare CBISs for what we call "functional asset groupings."

Accordingly, CBISs fall into one of three categories:

- Communities with major PWGSC office presence — communities where our Crown-

owned and leased office space is greater than 15,000 m² — where there is a critical mass, in terms of demand and supply opportunities to permit sound strategic portfolio decision-making.

- Communities with minor PWGSC office presence, but other significance — where our holdings are less than 15,000 m², but where the community's socio-economic importance or significant holdings by other government departments or levels of government warrant preparation of a CBIS.
- Functional asset groupings — defined as a significant grouping of functional real property assets or demand for assets — located in one community or spread out over one or more large geographical areas — including such things as training centres, conference facilities, northern housing or warehouses.

Since the approval of the NIS in June 1994, PWGSC has completed Community-based Investment Strategies for many of the centres to which they apply. Work on the rest is ongoing. Collectively, these CBISs will provide the local input that we must have to ensure that our investment decisions will work at all levels for our clients, stakeholders, and the taxpayers of Canada.

This fact sheet outlines only basic information on one element of NIS—Community-based Investment Strategies. More detailed information about NIS, including a copy of the Real Property National Investment Strategy itself, is available on request.

Please contact:

Public Works and Government Services
Canada
Sir Charles Tupper Building, 7E
Riverside Drive
Ottawa, Ontario
K1A 0M2

Attention: National Investment Strategy

Phone: (613) 736-3025

Fax: (613) 736-3057

© Minister of Supply and Services Canada, 1995
Cat No. W63-15/6-1995
ISBN 0-662-61522-0

Stratégie nationale d'investissement des Biens immobiliers :

Stratégies locales d'investissement

Le présent document d'information fait partie d'une série de documents consacrée à la Stratégie nationale d'investissement (SNI) des Biens immobiliers. De quoi s'agit-il? Comment parvient-elle à établir une approche plus disciplinée et davantage axée sur les pratiques commerciales des investissements immobiliers de 1,6 milliards de dollars qu'effectue chaque année Travaux publics et Services gouvernementaux Canada au nom de ses clients et du gouvernement? Ce document met l'accent sur les stratégies locales d'investissement (SLI) qui sont élaborées dans le cadre de la SNI et répondent aux besoins uniques de bureaux et d'installations polyvalentes dans les centres urbains et dans d'autres villes du Canada où se trouve un grand nombre de biens immobiliers du gouvernement. Nous décrivons ici le rôle des SLI dans le cadre de l'approche de planification stratégique de la SNI, ainsi que la façon dont ces stratégies locales participent aux efforts que nous mettons en œuvre en vue de gérer de façon plus stratégique et plus rentable les biens immobiliers fédéraux au nom de nos clients et du gouvernement.

La Stratégie nationale d'investissement et la SLI

La Stratégie nationale d'investissement des Biens immobiliers de TPSGC offre une orientation stratégique nationale et un cadre décisionnel relativement aux investissements du Ministère dans les biens immobiliers et à toutes les activités que nous entreprenons pour acquérir, gérer, entretenir, rénover, restaurer ou liquider les biens que nous possédons ou que nous louons dans le cadre du Programme des biens immobiliers, ou pour nous en dessaisir.

La stratégie locale d'investissement constitue un élément clé de la SNI. Comme on peut le voir dans la figure qui illustre l'approche de planification stratégique des Biens immobiliers, la SLI représente un des quatre niveaux des plans relatifs aux biens et aux investissements que nous utilisons dans le cadre de notre régime de gestion des biens immobiliers. Cette approche à quatre niveaux nous permet d'avoir l'assurance que les décisions que nous prenons en

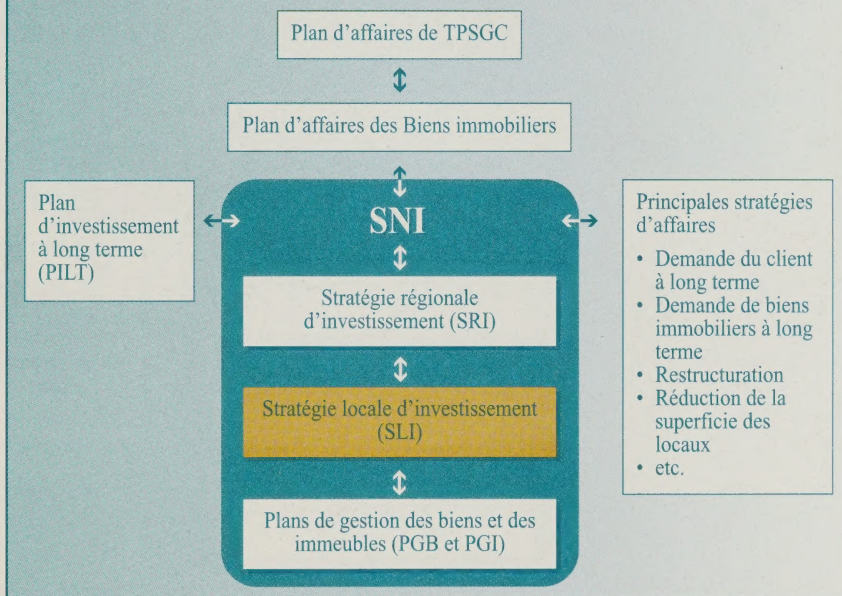
matière d'investissements sont logiques, justifiées, adaptées aux besoins de nos clients et aux priorités du gouvernement, et qu'elles sont appuyées par les responsables de la gestion des biens et des immeubles aux niveaux national, régional, local et individuel.



Au niveau le plus bas de cette structure de planification, on trouve les plans de gestion des biens et des immeubles, qui permettent de prendre des décisions relatives à chaque bien. Ces plans répondent aux exigences des stratégies régionales d'investissement (SRI) et des SLI, mais alimentent également ces stratégies, lesquelles nous inspirent des décisions en matière d'investissements. À leur tour, les SLI et les SRI alimentent la stratégie nationale et répondent à ses exigences, ce qui suppose la prise en compte des priorités absolues

en ce qui concerne les dépenses affectées aux immobilisations, aux opérations et à la location d'installations au niveau local. Les SLI répondent à la demande des clients qui ont besoin d'installations locales, tout en constituant un outil essentiel de planification des investissements et de la gestion. Grâce à un plan d'action unique aux orientations clairement définies, elles répondent aux priorités du gouvernement fédéral, aux besoins et aux plans établis par les clients, et permettent de résoudre les principaux problèmes de gestion des

Planification intégrée de la SNI



établies par le gouvernement, de la demande totale d'installations et d'autres macrofacteurs qui conditionnent la planification à l'échelle nationale de nos investissements et de nos immobilisations à long terme. Tous ces niveaux d'investissement sont interdépendants. Ils revêtent tous la même importance, étant donné qu'ils constituent tous un apport à la SNI, ainsi que des mécanismes clés permettant d'administrer la SNI aux niveaux régional, local et individuel.

Définition de la SLI

Une stratégie locale d'investissement correspond simplement à un plan stratégique d'investissement à long terme dans les biens immobiliers (habituellement dix ans), qui définit des orientations

investissements, de l'inventaire et des biens, ainsi que de satisfaire les besoins établis au niveau local. Bien que ces stratégies soient censées porter sur une période de dix ans, les hypothèses de planification et les autres variables qui les constituent font l'objet d'un examen complet au moins tous les cinq ans.

Le document type qui décrit une SLI est composé des éléments suivants :

- une analyse complète de l'environnement extérieur et du marché de l'immobilier;
- une évaluation de l'ensemble des besoins des locataires;
- une analyse complète de l'offre interne et externe;
- une stratégie d'investissement qui décrit les questions clés et les ouvertures possibles, analyse

les risques, présente les options d'investissement et recommande les mesures à prendre;

- un plan de mise en œuvre qui décrit les plans de transition, les calendriers d'exécution, les plans de projets, les besoins de financement, les évaluations de l'incidence sur les clients, ainsi que les analyses d'impact et les plans relatifs aux installations; et
- un plan de communication qui garantit que les clients, les intervenants et le public seront informés de tous les principaux changements touchant leurs opérations et leur collectivité.

SLI : S'adapter au contexte local

Les SLI permettent à la stratégie nationale d'investissement d'être plus souple et mieux adaptée aux besoins uniques de chaque ville ou collectivité locale, tout en respectant les priorités et les orientations établies à l'échelle nationale en matière d'investissements.

Dans chaque SLI, nous étudions les facteurs économiques propres à chaque collectivité, nous évaluons le marché immobilier local et nous prenons en compte les exigences locales en matière d'urbanisme ainsi que le profil d'ensemble de la zone urbaine concernée. En outre, nous analysons la diversité et le profil de nos clients, leurs besoins en matière de bureaux et d'autres installations, ainsi que l'inventaire des installations disponibles dans la région (qu'elles appartiennent à l'État ou qu'elles soient louées).

Grâce aux SLI, nous pouvons non seulement prendre des décisions en matière d'investissement qui sont adaptées au contexte local et aux attentes des intervenants, et qui satisfont les exigences de chaque client recherchant un environnement de travail qui garantisse la santé, la sécurité et la productivité des employés, mais nous tenons également compte des variables locales pour prendre des décisions stratégiques à l'échelle nationale.

SLI : Des orientations adaptées à chaque collectivité

La portée ainsi que le degré de complexité et de détail des SLI varie en fonction des besoins des clients, de l'incidence qu'elles peuvent avoir sur les priorités gouvernementales et du nombre de biens qu'administrent TPSGC et le gouvernement dans une collectivité donnée. Toutefois, en règle générale, c'est en fonction de ce dernier facteur que nous élaborons les SLI. Nous rédigeons aussi des SLI à l'intention de ce que nous appelons les « groupes fonctionnels de biens ».

Ainsi, les SLI se divisent en trois catégories :

- Les collectivités dans lesquelles TPSGC administre de nombreux bureaux, c'est-à-dire où les bureaux

appartenant à l'État ou loués couvrent plus de 15 000 m²; en d'autres termes, il s'agit de collectivités où la masse critique potentielle en ce qui concerne l'offre et la demande permet de prendre des décisions avisées en matière de gestion du portefeuille immobilier.

- Les collectivités dans lesquelles TPSGC administre un petit nombre de bureaux, mais joue un rôle important à d'autres niveaux, c'est-à-dire où nos bureaux couvrent moins de 15 000 m², mais où l'importance de la collectivité sur le plan socio-économique, ou le nombre élevé de biens détenus par d'autres ministères ou paliers de gouvernement justifient l'élaboration d'une SLI.
- Les groupes fonctionnels de biens — il s'agit d'un groupe important de biens immobiliers fonctionnels ou de demandes de biens immobiliers (à l'échelle d'une seule collectivité ou d'une ou de plusieurs grandes régions géographiques). Cela comprend, entre autres, les centres de formation, les centres de conférence, les logements dans le Nord ou les entrepôts.

Depuis l'approbation de la SNI en juin 1994, TPSGC a élaboré des SLI pour bon nombre des centres qui en avaient besoin. Les travaux d'élaboration des stratégies restantes sont en cours. L'ensemble de ces stratégies va nous permettre de participer au processus décisionnels locaux, ce qui est essentiel pour que nos décisions en matière d'investissements soient efficaces à tous les niveaux pour nos clients, les intervenants et les contribuables canadiens.

Le présent document d'information fournit uniquement des renseignements de base sur les stratégies locales d'investissement, l'un des éléments de la SNI. Vous pouvez vous procurer sur demande des renseignements plus détaillés sur la SNI, y compris le texte intégral de la Stratégie nationale d'investissement des Biens immobiliers.

Veillez vous adresser à :

Travaux publics et Services gouvernementaux
Canada
Édifice Sir-Charles-Tupper, 7E
Promenade Riverside
Ottawa (Ontario)
K1A 0M2

Référence : Stratégie nationale d'investissement

Téléphone : (613) 736-3025
Télécopieur : (613) 736-3057

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada, 1995
N° de catalogue W63-15/6-1995
ISBN 0-662-61522-0